

Nach Risikomanagement, SOX und IKS scheint sich die Wirtschaftskriminalität zum neuen Modethema zu mausern. Dafür gibt es gute Gründe. Ein Grund sind die erhöhten gesetzlichen Anforderungen im Bereich Korruption. Zu Formen, Motiven oder Hintergründen der Wirtschaftskriminalität gibt es mittlerweile mehr als genügend Informationen. Die Autorin äussert sich deshalb nicht zu allgemeinen und theoretischen Aspekten, sondern zeigt ganz konkret die Instrumente der Post auf.

MARTINA ZEHNDER

PRÄVENTIONSKONZEPT WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT BEI DER SCHWEIZERISCHEN POST

Verantwortlichkeiten und Lösungsansätze in der Praxis

1. EINLEITUNG

Im Dschungel der Publikationen und Veranstaltungen zum Thema Wirtschaftskriminalität verliert man leicht den Durch- und Überblick. Der vorliegende Beitrag soll deshalb zeigen, wie mit vernünftigem Aufwand die nötige Sicherheit für den Verwaltungsrat erreicht werden kann. Wie wahrscheinlich die meisten anderen Unternehmen auch, verfügt die *Schweizerische Post (Post)* über die unterschiedlichsten Instrumente zur Verhinderung von illegalem Verhalten. Diese Instrumente sind meistens historisch gewachsen und teilweise wenig formalisiert, weshalb eine Gesamtsicht mit dem Fokus Wirtschaftskriminalität fehlt. Somit ist es auch nicht möglich, allfällige Lücken und den daraus abgeleiteten Handlungsbedarf zu identifizieren. In einem ersten Schritt wurden deshalb bei der Post die aktuellen Risiken und bestehenden Instrumente identifiziert und beurteilt sowie in einem System abgebildet. Damit ist gleichzeitig umfassend dokumentiert, dass die Post angemessene Vorkehrungen getroffen hat, um Delikte zu verhindern. In einem weiteren Schritt wurde der nötige Handlungsbedarf festgestellt und erste Schritte eingeleitet, um die festgestellten Lücken zu schliessen. Das Präventionskonzept wurde in Anlehnung an das COSO-Modell entwickelt und ist in *Abbildung 1* dargestellt. Auch beim Thema Wirtschaftskriminalität ist übrigens die Verhältnismässigkeit zu beachten. Es liegt auf der Hand, dass unverhältnismässige Sicherheitsvorkehrungen und Kontrollen oder gar Bespitzelung zur Beeinträchtigung der Effizienz und des Arbeitsklimas führen können [1].



MARTINA ZEHNDER,
LIC. OEC. PUBL.,
DIPL. WIRTSCHAFTS-
PRÜFERIN, LEITERIN
INTERNE REVISION,
SCHWEIZERISCHE POST,
BERN,
MARTINA.ZEHNDER@
POST.CH

2. DEFINITION

Geht es um Themen wie Fraud, Betrug, Delikte oder Wirtschaftskriminalität sind die Begriffe oft schwammig und reichen vom unethischen Verhalten bis zum Moralzerfall. Auch ist in der Umgangssprache die Trennlinie zwischen unternehmerischem Versagen und kriminellen Aktivitäten oft unscharf. Deshalb erfolgt bei der Post eine klare Definition und Abgrenzung zum Thema Wirtschaftskriminalität.

Unter Wirtschaftskriminalität versteht die Post strafbare Handlungen von Mitarbeitenden und Organen gemäss Unternehmensstrafrecht [2] sowie strafbare Handlungen gegen das Vermögen im Sinne des Schweizerischen Strafbuches [3].

Im weiteren ist auf den 1. Januar 2008 Art. 728c *Obligationenrecht (OR)* erweitert worden. Falls die Revisionsstelle Verstösse gegen Gesetz, Statuten oder das Organisationsreglement feststellt, muss sie dies schriftlich dem Verwaltungsrat melden. Neu muss sie zudem die Generalversammlung orientieren, falls der Verwaltungsrat keine angemessenen Massnahmen ergriffen hat. Mit dem Präventionskonzept Wirtschaftskriminalität werden deshalb auch Möglichkeiten für diese angemessenen Massnahmen umschrieben, um dieser Verantwortung nachzukommen.

Das Präventionskonzept Wirtschaftskriminalität deckt die strafrechtliche Verantwortung der Führungskräfte in Bezug auf Vermögenswerte ab. Die zivilrechtliche Verantwortung richtet sich nach Art. 716a OR und wird durch die Corporate Governance und die Compliance abgedeckt. Der entsprechende Abschnitt aus dem OR lautet:

«Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben: die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen».

Die Wirtschaftskriminalität ist ein klar abgegrenzter Teil der Compliance und deckt nur Delikte gegen Vermögenswerte ab. Andere Delikte oder ungesetzliche Handlungen, z. B. Mobbing, sind nicht Teil des Präventionskonzepts Wirtschaftskriminalität (vgl. *Abbildung 2*).

Abbildung 1: ÜBERSICHT ZUM PRÄVENTIONSKONZEPT GEGEN WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT

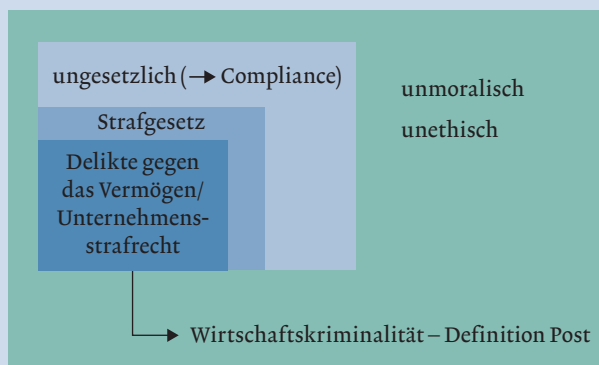


3. KONTROLLUMFELD UND TONE AT THE TOP

Die beste Prävention gegen Wirtschaftskriminalität ist eine Unternehmenskultur, die Transparenz, Integrität, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und intrinsische Motivation unterstützt. In diesem Zusammenhang erfüllen die Kernwerte der Post (glaubwürdig, partnerschaftlich, unternehmerisch) und die Personalumfrage [4] wichtige Funktionen. Weitere

wichtige Elemente sind die Corporate Governance und ein wirksames *internes Kontrollsystem (IKS)*. Corporate Governance definiert den Rahmen für die Strategieumsetzung und stellt sicher, dass die Geschäftstätigkeit in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben erfolgt und die Führung Rechenschaft gegenüber dem Eigner und weiteren Interessengruppen ablegt. Das IKS umfasst risikomindernde Faktoren wie klar dokumentierte und damit transparente Arbeitsprozesse,

Abbildung 2: **DEFINITION UND ABGRENZUNG WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT**



Archivierung, Nachvollziehbarkeit von Transaktionen, Regelung der Verantwortlichkeiten, Funktionentrennung oder Kompetenzregelung.

4. RISIKEN

Abgeleitet aus dem Strafgesetzbuch sind bei der Post fünf relevante Risiken identifiziert worden:

- Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung; → Diebstähle, Unterschlagung und ähnliche Delikte; → Korruption; → Bilanzdelikte und Informatikdelikte (Abbildung 3).

Dabei ist zu beachten, dass das Risikoausmass und die Wahrscheinlichkeiten unterschiedlich sind. Einerseits haben die typischen Postdelikte (Diebstahl von Paketen und Briefen) eine erhöhte Wahrscheinlichkeit und ein vergleichsweise kleines Schadensausmass. Auf der anderen Seite geht es um Delikte, die selten vorkommen, die aber insbesondere auch ein erhöhtes Imagerisiko darstellen können, wie z. B. die Geldwäscherei oder die Korruption. Andere Delikte stellen bei der Post zur Zeit kein erhöhtes Risiko dar, wie Insiderhandel, Erpressung, Hehlerei usw.

5. KONTROLLEN

Bei den Kontrollen wird zwischen spezifischen, die ein einzelnes Risiko betreffen, und unternehmensweiten Kontrollen, die mehrere Risiken betreffen, unterschieden. Die spezifischen Kontrollen wurden nach einheitlichen Kriterien auf ihre Wirksamkeit überprüft. Diese Kriterien umfassen die Definition der Verantwortung, das Vorhandensein von dokumentierten Prozessen und eine Berichterstattung zur Wirksamkeit der Kontrolle. Dabei konnte festgestellt werden, dass

Abbildung 3: **RISIKOANALYSE WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT**

Aus dem Unternehmensstrafrecht ergeben sich folgende Risiken:

Thema	Risiko für die Post
Geldwäschereigesetz	ja, Postfinance
Finanzierung Terrorismus	ja, Postfinance
Korruption	ja, betrifft jede Unternehmung
kriminelle Organisation	nein

Aus dem allgemeinen Strafrecht ergeben sich die folgenden weiteren Risiken:

Thema	Risiko für die Post
unrechtmässige Aneignung, Veruntreuung, Diebstahl, Raub, Sachbeschädigung	ja, betrifft jede Unternehmung
unbefugte Datenbeschaffung, unbefugtes Eindringen in ein Datenverarbeitungssystem, Datenbeschädigung, betrügerischer Missbrauch einer Datenverarbeitungsanlage	ja, betrifft jede Unternehmung
Betrug	ja, betrifft jede Unternehmung
Check- und Kreditkartenmissbrauch	ja, Postfinance
Finanzielle Berichterstattung (unwahre Angaben über kaufmännisches Gewerbe)	ja, betrifft jede Unternehmung
Warenfälschung	nein
Erpressung	klein
Wucher	nein
ungetreue Geschäftsbesorgung (z. B. Vermögensverwaltung)	klein
Missbrauch von Lohnabzügen	klein
Hehlerei	nein
Ausnützen vertraulicher Tatsachen (Insidergeschäfte)	klein
Kursmanipulation	klein
Verletzung des Fabrikations- oder Geschäftsgeheimnisses	klein
Konkurs- und Betreibungsvergehen	nein

Abbildung 4: FORENSISCHER PROZESS BEI DER POST

Die Durchführung einer forensischen Untersuchung kann das Linienmanagement von seiner Verantwortung entlasten, Informationen zur Entscheidungsfindung liefern und Empfehlungen zur Wiederherstellung des ordnungsgemässen Zustandes oder Hinweise zur Prävention ergeben.

Ein externer forensischer Prozess wird ausgelöst, wenn eine unabhängige Untersuchung nötig ist. Dies ist insbesondere der Fall, wenn bereits Medienmeldungen oder Behördenanfragen erfolgt sind oder die Revisionsstelle den Verwaltungsrat über mögliche Gesetzesverstösse informiert hat. In diesen Fällen besteht ein erhöhtes Reputationsrisiko. Forensische Untersuchungen werden durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt und basieren auf einem spezifischen Rahmenvertrag. Der Auftrag für eine externe forensische Untersuchung wird auf Antrag der internen Revision durch den VR-Präsidenten erteilt. Bevor ein forensischer Prozess beginnt, sind der Konzernleiter und die Kommunikationsabteilung zu informieren. Auftragserteilung und Bezahlung erfolgen durch die interne Revision, um die grösstmögliche Unabhängigkeit zu gewährleisten. Die interne Revision stellt die Berichterstattung an das Audit Committee sicher.

die bestehenden Kontrollen ihren Zweck erfüllen, dass sie jedoch unterschiedlich konzipiert sind. Zum Beispiel erfolgen mehrere Berichterstattungen, die aber nicht konsolidiert werden und es somit erschweren, eine Gesamtsicht zum Thema Wirtschaftskriminalität zu erhalten. Zudem wurde festgestellt, dass die passive Bestechung umfassend geregelt ist, hingegen nicht die aktive Bestechung, was natürlich erklärbar ist aus der Vergangenheit der Post als staatliches Unternehmen. Bei den unternehmensweiten Kontrollen wurde festgestellt, dass eine Lücke beim Whistleblowing besteht. Für die klassischen Postdelikte besteht zwar eine Hotline, diese deckt jedoch nur die Schweiz ab. Da die Post vermehrt

auch im Ausland tätig ist, beauftragte der Verwaltungsrat die interne Revision mit der Implementierung eines web-basierten Whistleblowingprozesses, der insbesondere auf die ausländischen Konzerngesellschaften ausgerichtet ist. Weiter wurde festgestellt, dass es zwar einen forensischen Pro-

«Bei der Kommunikation geht es darum, wer und wann zu informieren ist und welche Handlungsalternativen sich in unterschiedlichen Fällen ergeben.»

zess gibt, dieser aber nicht bekannt und nicht formalisiert ist. Dieser Prozess wurde deshalb formalisiert und kommuniziert, siehe dazu *Abbildung 4*.

6. KOMMUNIKATION

Bei der Kommunikation geht es darum, wer und wann zu informieren ist und welche Handlungsalternativen sich in unterschiedlichen Fällen ergeben. Für alle typischen Postdelikte ist die Unternehmenssicherheit zuständig, bei Delikten mit einem erhöhten Imagerisiko sind zusätzlich der Präsident des Verwaltungsrates, der Konzernleiter und die Kommunikationsabteilung zu informieren. Handlungsalternativen sowie Informationsflüsse sind in *Abbildung 5* dargestellt.

Für die Ergreifung von Sanktionen ist die vorgesetzte Linienstelle verantwortlich in Absprache mit der Personalabteilung, der Unternehmenssicherheit und dem Rechtsdienst. Diese stellen sicher, dass die gesetzlichen Anforderungen beachtet werden (z. B. Persönlichkeitsschutz) und die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden innerhalb des Konzerns unterstützt wird.

Abbildung 5: **HANDLUNGALTERNATIVEN BEI VERDACHT AUF WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT**

Beobachtung Gerüchte Hotline Whistleblowing	klassische Postdelikte	andere (Klein-)Delikte	grosser Schaden grosses Reputationsrisiko Delikt ist unklar/komplex
↓			
konkreter Verdacht	Standardprozess Unternehmenssicherheit	interne Untersuchung durch Unternehmenssicherheit oder interne Revision	forensischer Prozess
vager Verdacht	Information interne Revision, Unternehmenssicherheit oder Rechtsdienst Deliktrevision durch interne Revision		

7. BERICHTERSTATTUNG AN KONZERNLEITUNG, AUDIT COMMITTEE UND VERWALTUNGSRAT

Mit der Berichterstattung wird gegenüber den Organen Rechenschaft abgelegt über die Wirksamkeit der Instrumente. Jährlich erfolgt eine Berichterstattung durch die interne Revision an Konzernleitung, Audit Committee und Verwaltungsrat. Weitere Berichterstattungen erfolgen nach Bedarf.

Die Berichterstattung basiert auf den bereits vorhandenen Berichterstattungen der externen Revision, der Unternehmenssicherheit, der Compliancestelle und allen weiteren relevanten Quellen. Zur Sensibilisierung und Information der Mitarbeitenden erfolgt nach Bedarf eine anonymisierte und zusammenfassende Berichterstattung auf dem Intranet oder in der Personalzeitung. ■

Anmerkungen: 1) Vgl. Bericht des Bundesrates über Korruptionsprävention vom 16. Juni 2003. 2) Art. 102 Abs. 1 Schweizerisches Strafgesetzbuch lautet: «Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Verbrechen oder Vergehen begangen und kann diese Tat wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten natürlichen Person zugerechnet wer-

den, so wird das Verbrechen oder Vergehen dem Unternehmen zugerechnet. In diesem Fall wird das Unternehmen mit Busse bis zu fünf Millionen Franken bestraft.» In gewissen Fällen wird das Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft, wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehren getroffen hat, um eine solche Straftat

zu verhindern. 3) Art. 137 ff. Schweizerisches Strafgesetzbuch. 4) Beispiele: «in meinem Arbeitsumfeld sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt, ich habe Vertrauen in die Leitung meines Bereichs, die Leitung meines Bereichs kommuniziert vertrauenswürdig, in meinem Team ist die Arbeitslast gerecht verteilt».

RÉSUMÉ

Concept de prévention de la criminalité économique à la Poste suisse

Pour la Poste suisse, la criminalité économique recouvre à la fois les actes délictueux commis par des collaborateurs et des organes, réglés par les dispositions pénales applicables aux entreprises et les infractions contre le patrimoine au sens du Code pénal suisse. Le concept de prévention de la criminalité économique est basé sur le modèle COSO et s’articule autour de cinq axes. Le premier a trait à la culture générale de l’entreprise, telle qu’elle ressort des valeurs fondamentales, de la gouvernance et des principes de gestion et de collaboration de la Poste. La mesure de la qualité de la culture générale d’entreprise ressort de l’enquête annuelle effectuée auprès du personnel. Le deuxième axe comprend une analyse des risques en matière de criminalité économi-

que. Cinq risques importants ont été décelés au sein de la Poste: blanchiment d’argent et financement du terrorisme, détournements et délits analogues, corruption, falsification de bilan et délits informatiques. Le concept peut être complété à tout moment par d’autres catégories de délits. Les contrôles et outils permettant de prévenir la criminalité économique constituent le troisième axe. On y distingue les contrôles spécifiques, visant un risque précis, des contrôles qui s’étendent à toute l’entreprise et couvrent plusieurs risques. Le quatrième axe vise à déterminer les modes de communication. Enfin, le cinquième axe est constitué par le rapport qui rend compte aux organes de l’efficacité des instruments mis en place. MZ/AFB